

SURAT TUGAS

Nomor : 30442/UN31.1.13/LL/2015

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) memberikan tugas kepada:

nama : Dr. Meita Istianda, S.IP, M.Si.


NIP : 196705191987012000

pangkat dan golongan : Lektor /III/c

jabatan : Dosen PS Ilmu Pemerintahan pada Jurusan Ilmu Administrasi FISIP

untuk menjadi pemakalah dalam UNIMA-IAPA *International Seminar and Annual Conference (USAIC) 2015* dengan judul "Memperkuat Birokrasi : Memberi Jalan Masyarakat untuk Mengakses Sumberdaya Ekonomi-nya Sendiri" tanggal 27-29 September 2015 di Universitas Negeri Manado.

Surat tugas ini dibuat untuk dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

14 SEP 2015
Dekan FISIP


Prof. Daryono, S.H., M.A., Ph.D

NIP 196407221989031019

**Memperkuat Birokrasi: Memberi Jalan Masyarakat untuk
Mengakses Sumberdaya Ekonomi-nya Sendiri
(Studi Kasus di Desa Muncakkabau
Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur, Provinsi Sumatera Selatan)**

Meita Istianda
meita_istianda@yahoo.com

Kemampuan suatu desa dalam meningkatkan pembangunan tergantung seberapa jauh negara mampu mendorong desa tersebut memberdayakan pemimpinnya dan masyarakat desanya. Desa Muncak Kabau yang terletak di Kecamatan Buay Pemuka Bangsa Raja, Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur Provinsi Sumatera Selatan merupakan desa yang jika dilihat dari tolok ukur kemandirian desa termasuk kategori desa tertinggal (BPS OKU Timur 2012). Masalah pokok yang membelit desa ini adalah masyarakat telah terpinggirkan dari pembangunan sejak sistem pemerintahan marga dihapuskan di tahun 1983. Eksploitasi dan ekspansi besar-besaran terhadap sumberdaya alam masyarakat sejak saat itu hingga tahun 2012 hanya menyisakan areal pencadangan Hutan Tanaman Rakyat seluas 16.230 hektar yang terbagi untuk tiga lokasi, OKU Selatan, OKI, dan OKU Timur dengan luas terkecil yaitu 2.700 hektar. Eksploitasi dan ekspansi tersebut didukung oleh negara melalui Hak Penguasaan Hutan maupun Hutan Tanaman Industri. Makalah ini hendak mengangkat masalah yang telah meminggirkan akses masyarakat desa Muncakkabau terhadap sumberdaya ekonomi-nya sendiri. Bagaimana strategi pemerintah daerah mensiasati keadaan tersebut. Konsep yang diketengahkan untuk mengatasi masalah tersebut adalah bagaimana memperkuat birokrasi yang berpihak kepada kepentingan rakyat, dan bukan birokrasi yang dapat dipolitisir untuk kepentingan penguasa.

Kata kunci: *Birokrasi, Kepentingan Rakyat, Daya Saing Lokal*

Pendahuluan

Birokrasi memiliki peran yang strategis dalam pembangunan masyarakat. Merujuk pada pendapat Denhardt dan Denhardt (2003), peran tersebut terkait dengan empat fungsi yang dimiliki birokrasi; pertama fungsi instrumental, yaitu menjabarkan perundang-undangan dan kebijaksanaan publik dalam kegiatan-kegiatan rutin untuk memproduksi jasa, pelayanan, komoditi, atau mewujudkan situasi tertentu. Kedua, fungsi

politik, yaitu memberi input berupa saran informasi, visi, dan profesionalisme untuk mempengaruhi sosok kebijaksanaan. Ketiga, fungsi katalis public interest, yaitu mengartikulasikan aspirasi dan kepentingan publik dan mengintegrasikan atau menginkorporasikannya di dalam kebijaksanaan dan keputusan pemerintah. Keempat, fungsi entrepreneurial, yaitu memberi inspirasi bagi kegiatan-kegiatan inovatif dan non rutine, mengaktifkan sumber-sumber potensial yang ideal, dan menciptakan *resource-mix* yang optimal untuk mencapai tujuan.¹ Peran yang dijalankan birokrasi ini dalam praktiknya tidak selalu dapat berfungsi dengan baik.

Birokrasi tidak dapat melakukan fungsinya dengan baik karena birokrat menurut Islamy (1998:8) cenderung bersifat patrimonialistik (tidak efisien), tidak efektif, tidak obyektif, tidak lagi menjadi alat rakyat tetapi telah menjadi instrumen penguasa, dan sering tampil sebagai penguasa yang sangat otoritatif dan represif. Birokrasi, dalam konteks penyelenggaraan pelayanan publik lebih berorientasi pada kekuasaan, sehingga mengakibatkan mereka abai terhadap kepentingan masyarakat.

Perilaku birokrasi yang demikian menjadi sorotan masyarakat. Berdasar survei The Global Competitiveness Report 2013-2014, birokrasi di Indonesia dinyatakan tidak efisien dan cenderung bertindak koruptif (Hafsari, 2014). Sedangkan menurut Deputi Bidang Politik, Hukum, Pertahanan, dan Keamanan Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional (Bappenas) Rizky Ferianto, indikator yang mencerminkan kualitas birokrasi di Indonesia terlihat dari buruknya pelayanan publik dan banyaknya korupsi. (www.berisatu.com)

Dengan kondisi birokrasi seperti itu, tidak mengherankan apabila pembangunan di daerah-daerah di Indonesia sebagian mengalami hambatan atau (keadilannya) tidak merata, akibat keberpihakan pemerintah daerah tidak lagi ditujukan untuk kesejahteraan masyarakat. Berdasarkan hasil diskusi publik yang dilakukan USAID-KPPOD-SEADI, 17 September 2012, menunjukkan, yang terjadi pada birokrasi pemerintah daerah merupakan akibat dari adanya tawar-menawar politik pada badan legislatif dan eksekutif

¹Lihat juga Faisal Tamin, *Reformasi Birokrasi; Analisis Pendayagunaan Aparatur Negara*, Jakarta : Belantik, 2004. hal. 64-65

daerah. Selain itu, juga dikarenakan ekspektasi dari birokrat di daerah untuk mendapatkan keuntungan dari proyek infrastruktur.²

Kondisi birokrasi yang dipengaruhi oleh kepentingan pihak lain (unsur partai politik di parlemen, para pengusaha, maupun pemerintah daerah) bagi keuntungannya sendiri berimbas pada terpinggirkannya masyarakat dari perekonomian. Seperti ketika birokrat daerah tidak berpihak kepada masyarakat terkait pemberian konsesi hektar-an lahan perkebunan sebagaimana terjadi di banyak desa di Provinsi Sumatera Selatan. Di daerah ini persoalan sengketa lahan menjadi penyebab terhambatnya pembangunan, akibat konflik-konflik yang terjadi tidak kunjung terselesaikan.³ Ikhwanuddin, Kepala Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan Masyarakat (Kesbangpol-Linmas) Sumatera Selatan menjelaskan, hingga tahun 2014 tercatat 84 kasus pertanahan di Sumsel. Konflik tersebut menyebar di 13 kabupaten dan kota. Sebanyak 72 di antaranya merupakan konflik lahan perkebunan, 8 konflik lahan pertambangan, 3 konflik HTI, dan 1 konflik di lokasi transmigrasi. Dari 84 kasus yang tercatat, sebanyak 11 kasus diproses melalui jalur hukum dan 73 kasus masih dalam proses penyelesaian (<http://www.mongabay.co.id/2014>). Salah satu desa, yang terkena dampak hebat adalah desa Muncakkabau di Kecamatan Buay Pemuka Bangsa Raja Kabupaten OKU Timur.

Desa Muncakkabau merupakan desa yang jika dilihat dari tolok ukur kemandirian desa termasuk kategori desa tertinggal (BPS OKU Timur 2012). Masyarakat desa ini terpinggirkan dari pembangunan semenjak sistem pemerintahan marga dihapuskan di tahun 1983. Setelah dihapuskannya sistem pemerintahan marga, eksploitasi dan ekspansi terhadap sumberdaya alam masyarakat Desa Muncakkabau menyebabkan sebagian besar hutan rakyat dan hutan marga beralih kepada perusahaan-perusahaan perkebunan dan pertambangan batubara. Areal pencadangan Hutan Tanaman Rakyat tersisa seluas 16.230 hektar.⁴

Dengan sisa hutan tanaman rakyat yang jumlahnya lebih sedikit dari SDM yang berkembang saat ini, tidak mengherankan kemiskinan mendera masyarakat ini. Ditambah

² <http://stranasppk.bappenas.go.id/korupsi-menggerus-anggaran-belanja-infrastruktur-daerah.html>).

³ Impartial Mediator Network, http://imenetwork.org/en/category/news/page/2/Komnas_HAM_Tetapkan_Sumsel_Masuk_Zona_Merah_Kasus_Sengketa_Lahan, 2014

⁴ Meita Istianda, "Konflik Ulayat dan Munculnya Orang Kuat Lokal Desa," *Disertasi*, Jakarta, Universitas Indonesia, 2015.

wilayah ini bukanlah wilayah pertanian, tetapi wilayah perkebunan yang banyak ditanami karet dan sawit oleh pengusaha-pengusaha dari luar. Tanaman perkebunan adalah tanaman keras, berbeda dengan pertanian (sawah) yang hasilnya dapat digunakan untuk sehari-hari. Tanaman keras hasilnya baru bisa dinikmati setelah lima tahun tumbuh. Baru-baru ini tidak saja perkebunan karet dan sawit yang hadir, tetapi juga tambang batu bara. Kekayaan yang bersumber dari alam di daerah ini tidak sebanding dengan manfaat yang diterima oleh masyarakat.

Masuknya para perusahaan perkebunan maupun pertambangan di daerah ini tidak hadir begitu saja. Mereka masuk melalui jalur birokrasi, baik di masa pemerintahan Orde Baru hingga Reformasi. Di masa pemerintahan Orde Baru, pemberian konsesi melibatkan jalur kepala daerah, mulai dari Gubernur, Bupati, Camat, hingga Kepala Desa. Sebagai contoh masuknya PT London Sumatera dilakukan melalui jalur Kepala Desa Negeri Pakuan yang bekerjasama dengan oknum Pemerintah Daerah dan BPN OKU atas "restu" Bupati. Demikian pula yang terjadi di masa Reformasi, diketahui Bupati OKU Timur telah memberikan konsesi penambangan batu bara. Pemberian konsesi ini tidak secara langsung ditujukan untuk kepentingan masyarakat, tetapi lebih didominasi kepentingan pengusaha.⁵

Akibat penguasaan lahan dalam skala luas oleh perusahaan-perusahaan, masyarakat kehilangan matapencaharian. Mereka tidak mampu mengakses sumberdaya ekonominya sendiri. Di sisi lain, birokrasi yang seharusnya dapat menjadi benteng pengayom warga, pada kenyataannya lebih mendukung kepentingan penguasa. Melalui Pendapatan Asli Daerah dari setoran pengusaha-pengusaha daerah, birokrasi juga mendapatkan aliran keuntungan.

Terkait permasalahan di atas pertanyaan yang akan dibahas pada makalah ini, bagaimana cara memperkuat birokrasi, agar birokrasi dapat menjalankan fungsinya dengan baik sebagaimana dikonsepsikan Denhart yaitu fungsi instrumental, politik, katalis publik interest, dan entrepreneurial; sehingga dengan birokrasi yang demikian masyarakat dapat menjadi masyarakat yang berdaya secara ekonomi.

⁵ Meita Istianda, "Konflik Ulayat dan Munculnya Orang Kuat Lokal Desa," *Disertasi*, Jakarta, Universitas Indonesia, 2015

Pembahasan

a. Birokrasi adalah *mediating agent*, bukan alat penguasa

Memperkuat birokrasi, ditinjau dari konteks politik adalah suatu upaya untuk menyeimbangkan hubungan pemerintah dengan masyarakat. Apabila birokrasi dirasakan cenderung berpihak pada kekuasaan, maka bagaimana caranya agar keberpihakan itu dinetralkan atau dikembalikan kepada peran birokrasi. Sebab birokrasi merupakan alat pemerintah yang bekerja untuk kepentingan masyarakat. Sehingga dalam posisi demikian, maka tugas birokrasi adalah merealisasikan setiap kebijakan pemerintah dalam pencapaian kepentingan masyarakat. (Jesika Tumbuan, 2015).

Namun, sebagai alat pemerintah, birokrasi memang sulit untuk netral dari pengaruh pemerintah. Sulit untuk berlaku netral, tidak berarti birokrasi tidak memiliki kemandirian. Justru karena tugasnya sebagai alat pemerintah yang bekerja untuk kepentingan masyarakat, maka birokrasi seharusnya dapat bersikap mandiri.

Merujuk pada “Hegelian Bureaucracy”, kemandirian birokrasi dilakukan dengan cara menempatkan dirinya sebagai *mediating agent*, yaitu jembatan antara kepentingan masyarakat dengan kepentingan pemerintah. Tolok ukurnya adalah sejauh mana birokrasi bisa berpihak pada kepentingan masyarakat dan melayani masyarakat (Jesika Tumbuan, 2015). Dengan demikian, dalam ketidaknetralannya tersebut, birokrasi tetap memiliki kemandirian fungsional, yaitu melayani kepentingan masyarakat secara keseluruhan. Ia menempatkan dirinya lebih sebagai abdi masyarakat daripada abdi negara, atau setidaknya ada keseimbangan di antara keduanya.

Dalam konteks permasalahan di desa Muncakkabau, seharusnya birokrasi menjadi penghubung antara kepentingan masyarakat dengan pemerintah. Birokrasi dapat menjadi *mediating agent*. Artinya dalam persolan sengketa lahan, birokrasi menjembatani kepentingan masyarakat dan pemerintah, bukannya justru berpihak kepada kepentingan penguasa. Dia harus berada di tengah-tengah. Ketika pengusaha berupaya menganeksasi lahan yang telah dimiliki masyarakat sejak nenek moyang, birokrasi menengahnya dengan cara menelusuri kejelasan status kepemilikan lahan seterang-terangnya. Apabila diketahui memang lahan itu milik masyarakat, maka birokrasi, seharusnya dapat mengusulkan penyelesaian sengketa dengan cara tidak berpihak, bukan yang terjadi justru sebaliknya aparat pemerintah dari tingkat desa, pemda, hingga kepala daerah

berpihak kepada pengusaha, baik dengan tujuan untuk meningkatkan PAD maupun mengambil keuntungan bagi diri sendiri dari proyek-proyek tersebut. Oleh karena itu, birokrasi harus disadarkan akan posisinya sebagai *mediating agent*. Peran sebagai *mediating agent*, akan memberi peluang bagi masyarakat untuk mendapatkan kembali haknya, sehingga nantinya masyarakat dapat berdaya secara ekonomi.

b. Birokrasi apolitis

Dalam hubungannya dengan sistem politik, bangunan ideal birokrasi dalam konteks hubungan kekuasaan adalah, bahwa birokrasi haruslah apolitis, dalam pengertian bahwa tugasnya melayani masyarakat secara keseluruhan, harus dibebaskan dari pengaruh interest tertentu pemerintah selaku pemberi tugas. Dalam pengertian ini, kehadiran birokrasi seharusnya tidak mencitrakan diri sebagai *new political power* (kekuatan politik baru) dalam peta politik yang ada. Lebih-lebih jika kemudian menobatkan diri secara meyakinkan sebagai gurita politik yang mendominasi seluruh perikehidupan politik (Walsh and Stewart, 1992). Sehingga dalam kaitannya dengan apolitis, birokrasi jangan sampai didomplengi pihak-pihak tertentu yang ingin mengambil keuntungan dari proses politik yang terjadi di daerah. Sebagai contoh, dalam proses politik, birokrasi seharusnya menghindari transaksional dengan partai pengusung calon kepala daerah. Ketika

c. Memperkuat birokrasi melalui partisipasi masyarakat

Birokrasi dapat diperkuat melalui partisipasi masyarakat. Konsep partisipasi sekali pun dalam perkembangannya memiliki pengertian yang beragam, dalam beberapa hal memiliki persamaan. Seperti misalnya dalam konteks pembangunan yang demokratis, terdapat tiga ragam kebiasaan partisipasi, yaitu partisipasi politik, partisipasi sosial dan partisipasi warga (Gaventa dan Valderama, 1999). Walaupun beragam partisipasi, tetapi partisipasi tersebut ditujukan untuk melibatkan masyarakat. Partisipasi dalam proses politik yang demokratis melibatkan interaksi individu atau organisasi politik dengan negara yang diungkapkan melalui tindakan terorganisir melalui pemungutan suara, kampanye, protes, dengan tujuan mempengaruhi wakil-wakil pemerintah. Partisipasi sosial dalam konteks pembangunan diartikan sebagai keterlibatan masyarakat terutama yang

dipandang sebagai pewaris pembangunan dalam konsultasi atau pengambilan keputusan di semua tahapan siklus pembangunan. Dalam hal ini partisipasi sosial ditempatkan di luar lembaga formal pemerintahan. Sedangkan partisipasi warga diartikan sebagai suatu kepedulian dengan berbagai bentuk keikutsertaan warga dalam pembuatan kebijakan dan pengambilan keputusan di berbagai gelanggang kunci yang mempengaruhi kehidupan mereka (Gaventa dan Valderama, 1999).

Dalam konsep pembangunan, pendekatan partisipasi dimaknai; pertama, sebagai kontribusi masyarakat untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pembangunan dalam mempromosikan proses-proses demokratisasi dan pemberdayaan (Cleaver 2002, dalam Cooke dan Kothari, 2002:36). Kedua, pendekatan ini juga dikenal sebagai partisipasi dalam dikotomi instrumen (means) dan tujuan (ends). Konsep ketiga, partisipasi adalah elite capture yang dimaknai sebagai sebuah situasi dimana pejabat lokal, tokoh masyarakat, LSM, birokrasi dan aktor-aktor lain yang terlibat langsung dengan program-program partisipatif, melakukan praktik-praktik yang jauh dari prinsip partisipasi.

Dalam argumen efisiensi, Cleaver mengatakan bahwa partisipasi adalah sebuah instrumen atau alat untuk mencapai hasil dan dampak program/kebijakan yang lebih baik, sedangkan dalam argumen demokratisasi dan pemberdayaan, partisipasi adalah sebuah proses untuk meningkatkan kapasitas individu-individu, sehingga menghasilkan sebuah perubahan yang positif bagi kehidupan mereka (Cooke dan Kothari, 2002:37). Perbedaan cara pandang atas partisipasi dalam konteks pembangunan seperti di atas, akan memberikan implikasi yang berbeda dalam melakukan analisis terhadap hubungan kekuasaan dalam sebuah proses yang partisipatif dan cara bagaimana komunitas sasaran mendapatkan manfaat dari proses pembangunan.

Dalam perspektif instrumental, hubungan antara masyarakat sebagai sasaran program dan pengambil kebijakan atau lembaga pemberi bantuan relatif tidak terjadi. Dengan kata lain tidak ada interaksi antara kedua pihak, sehingga desain program dan kebijakan pembangunan yang dibuat lebih banyak atau bahkan sepenuhnya berada di tangan para elite "community leader" (Walsh and Stewart, 1992). Sementara masyarakat penerima manfaat hanyalah terlibat seputar implementasi program bahkan hanya sebagai tukang. Sebaliknya, pendekatan tujuan memandang hubungan kekuasaan dalam sebuah proses yang partisipatif mengarah pada upaya-upaya perubahan dan pemberdayaan dari

masyarakat itu sendiri, sehingga harus ada kesamaan hubungan kekuasaan dalam perencanaan maupun pelaksanaan program/kebijakan pembangunan. Masyarakat sasaran harus memiliki kesempatan untuk berpartisipasi secara langsung, sehingga mereka tahu apa yang diputuskan dan manfaat yang akan diambil pada saat program diimplementasikan dan selesai dijalankan (Parfitt, 2004: 539).

Dari berbagai pengertian partisipasi tersebut, paling tidak ada dua pengertian partisipasi, pertama, partisipasi masyarakat dalam pembangunan diartikan sebagai dukungan rakyat dengan ukuran kemauan masyarakat untuk ikut menanggung biaya pembangunan baik berupa uang maupun tenaga; kedua, partisipasi masyarakat dalam pembangunan merupakan kerjasama yang erat antara perencana dan rakyat dalam merencanakan, melaksanakan, melestarikan dan mengembangkan hasil pembangunan yang telah dicapai. Tinggi rendahnya partisipasi masyarakat dalam pembangunan dari pengertian kedua ini tidak hanya diukur dengan kemauan rakyat untuk menanggung biaya pembangunan, tetapi juga dengan ada tidaknya hak rakyat untuk ikut menentukan arah dan tujuan proyek yang akan dibangun serta ada tidaknya kemauan rakyat untuk melestarikan dan mengembangkan hasil proyek itu secara mandiri.

Partisipasi berarti mendorong proses belajar bersama, berkomunikasi yang seimbang dalam membahas persoalan publik, menjadikan kesepakatan warga sebagai sumber utama dalam pengambilan keputusan ditingkat politik formal dan memberi ruang bagi masyarakat untuk mengontrol keputusan publik agar dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian pengertian partisipasi adalah keterlibatan seseorang dalam suatu kegiatan mulai dari menentukan tujuan, perencanaan, pelaksanaan dan monitoring dengan dilandasi oleh kesadaran akan tujuan itu (Tihonen, 2004).

Kesimpulan

Pemerintah daerah sebagai implementator kebijakan publik dari pemerintah pusat dituntut mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas, yang mampu memberikan hak dan menciptakan iklim yang kondusif di daerahnya untuk pembangunan, dan mampu membuat birokrasi lebih berorientasi pada kepentingan masyarakat. Untuk mewujudkan hal itu, maka salah satu “pintu” yang perlu mendapat perhatian adalah dengan pembenahan atau penguatan birokrasi. Birokrasi menjadi pintu masuk yang penting untuk

dibenahi, karena birokrasi merupakan alat untuk mempermudah jalannya penerapan kebijakan pemerintah dalam upaya melayani masyarakat, dan bukan alat penguasa. Terkait dengan itu, maka upaya memperkuat birokrasi yang dapat dijalankan dengan menjadikan birokrasi sebagai mediating agent, apolitis, dan pro partisipasi masyarakat, maka secara langsung akan memberi kemudahan bagi masyarakat untuk dapat mengakses sumberdaya ekonominya sendiri. Dalam kasus di Desa Muncakkabau, diharapkan tidak terbentuk lagi birokrasi yang

DAFTAR PUSTAKA

- Bappenas, *Korupsi Menggerus Anggaran Belanja Infrastruktur Daerah*, diakses dari <http://stranasppk.bappenas.go.id/korupsi-menggerus-anggaran-belanja-infrastruktur-daerah.html>) pada tanggal 10 April 2015.
- Cooke, B. and Kothari, U. (2002). *Participation: The New Tyranny?*. London: Zed Books.
- Denhardt, Janet V., dan Roberth B. Denhardt. 2003. *The New Public Service*. New York: M.E. Sharpe.
- Gaventa, Jhon dan Valderama, Camilo. 2001, Partisipasi, Kewargaan, dan Pemerintah Daerah, dalam pengantar buku, *Mewujudkan Partisipasi: Teknik, Partisipasi Masyarakat Untuk Abad 21*, The British Council dan New Economics Foundation.
- Hapsari, Irma Ayu. 2014. "Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Berbasis Kompetensi Dengan Standar ISO 9001:2008 untuk Pengembangan Investasi di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Sidoarjo," *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, Volume 2, Nomor 1, Januari 2014 ISSN 2303 - 341X.
- Impartial Mediator Network, Komnas HAM Tetapka Sumsel Masuk Zona Merah Kasus Sengketa Lahan, diakses dari <http://imenetwork.org/en/category/news/page/2/> pada tanggal 4 April 2015
- Islamy, M.I., 1998. *Agenda Kebijakan Reformasi Administrasi Negara*, Malang: Fakultas Ilmu Administrasi-Universitas Brawijaya.

- Meita Istianda. 2015. "Konflik Ulayat dan Munculnya Orang Kuat Lokal Desa," *Disertasi*, Jakarta, Universitas Indonesia.
- Parfitt, Trevor. 2004. "The Ambiguity of Participation: a Qualified Defence of Participatory Development," *Third World Quarterly*.
- Tamin, Faisal. 2004. *Reformasi Birokrasi; Analisis Pendayagunaan Aparatur Negara*, Jakarta: Belantik.
- Tihonen, S. 2004. *From Governing to Governance*, Tampere: University of Tampere Press
- Tumbuan, Jesika dkk. *Kepemimpinan dalam Birokrasi Pelayanan Perijinan Usaha (Suatu Studi Pada Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Minahasa Utara)*, diakses dari <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/JAP/article/viewFile/6532/6056> pada tanggal 7 Juni 2015.
- Walsh, K. dan J . Stewart. 1992. "Change in the Management of Public Services," *Public Administration* 70, 499-518.